

Yrityskauppaprosessin mallintaminen ja kehittäminen

Case: Advance Team Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutus
Palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Camilla Grönblom

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalous

GRÖNBLOM, CAMILLA:

Yrityskauppaprosessin mallintaminen
ja kehittäminen
Case: Advance Team Oy

Palveluliiketoiminnan opinnäytetyö, 42 sivua, 15 liitesivua

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Prosessien mallinnus ja kehittäminen ovat organisaation kehittymisen kannalta tärkeää. Mallintamisen avulla on mahdollista parantaa asiakkaiden kokemaa laatua, yhtenäistää toimintatapoja sekä välittää henkilöstölle yrityksen strategiset tavoitteet. Opinnäytetyöni aihe muodostui suorittaessani työharjoittelua Advance Teamissä. Organisaation laajentaessa toimintaansa syntyi tarve prosessin mallinnukselle sekä yhtenäisille toimintaohjeille. Työni toimeksiantajana toimii yrityskauppoihin erikoistunut asiantuntijapalveluorganisaatio Advance Team Oy.

Opinnäytetyöni käsittelee prosessien mallintamista, johtamista ja kehittämistä. Työn tavoitteena oli mallintaa organisaation yrityskauppaprosessi ja luoda toimintakäsikirja, joka toimii organisaation toiminnan kuvaajana työntekijöille sekä johdolle strategisena työkaluna. Yrityskauppaprosessin mallinnus tehtiin työntekijän näkökulmasta, mutta lopputuloksessa otettiin vahvasti huomioon myös asiakkaan näkökulma sekä organisaation strategiset tavoitteet. Työ pohjautuu teoriaosuuteen, omaan työkokemukseeni organisaatiossa sekä asiantuntijapalavereihin.

Työn teoriaosuus käsittelee prosessien mallintamista ja kehittämistä sekä työkaluja niiden avuksi. Määrittelen myös yritysjärjestelyiden ominaispiirteet. Toiminnallinen osuus kuvailee opinnäytetyöni vaiheet, sekä erittelee prosessinmallinnuksen vaiheet käytännössä. Työn tuotoksena syntyi Advance Teamin prosessikartta, prosessikuvaus sekä visuaaliset työkalukortit toimintojen tueksi. Käyn läpi myös jatkotoimenpiteet prosessin mallinnukselle organisaatiossa.

Asiasanat: prosessimallinnus, prosessijohtaminen, yrityskauppa

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business studies

GRÖNBLOM, CAMILLA : Modeling and Improving the
Acquisition Process
Case: Advance Team Oy

Bachelor's Thesis in Service Management 42 pages, 15 appendices

Spring 2018

ABSTRACT

This thesis focuses on process modeling and management in the case company, Advance Team Oy. Advance Team Oy is a consulting company specialized in corporate acquisitions and mergers in Finland.

The purpose of this thesis was to model and improve the acquisition process. This thesis attempts to answer the questions "How can an organisation model and improve business processes?" and "How did the acquisition process proceed in the case company?" The study was commissioned by Advance Team Oy and it is part of their ongoing development work.

The theoretical background of the thesis is presented first. It includes the following areas: process management and modeling, process management tools and features of acquisition and merger. Furthermore, information was gathered from literature related to the field of study as well as the author's own experience. The study also includes expert interviews. The data was obtained by participant observation and interviews.

The main results of the thesis were process map and process model of the acquisition. Process description also includes guidelines on the acquisition process. The results of the study will be used to improve the processes in Advance Team.

Key words: process modeling, process management, acquisition, tools

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	PROSESSIEN MALLINTAMINEN JA KEHITTÄMINEN	4
2.1	Prosessien mallintaminen	4
2.2	Prosessijohtaminen	6
2.3	Ydinprosessi, avainprosessi ja tukiprosessi	7
2.4	Prosessien kehittäminen ja mittaaminen	8
2.5	Prosessien mallintaminen asiantuntijapalveluorganisaatiossa	9
2.5.1	Asiantuntijapalvelu toimialana	10
2.5.2	Tiedon merkitys asiantuntijapalveluorganisaatiossa	11
2.6	Työkalut	12
2.6.1	Uimaratamalli	12
2.6.2	Vesiputousmalli	13
2.6.3	PDCA-ympyrä	14
2.6.4	Palvelumuotoilu	15
2.6.5	Service blueprinting	16
3	YRITYSJÄRJESTELYT ASiantuntijapalveluna	18
3.1	Yrityskauppa	18
3.1.1	Osakekauppa eli omistuskauppa	20
3.1.2	Liiketoimintakauppa eli substanssikauppa	20
3.2	Sukupolvenvaihdos	22
3.3	Fuusio	22
3.4	Jakautuminen eli diffuusio	23
3.5	Asiantuntijan merkitys yritysjärjestelyissä	23
4	TOIMINNALLINEN PROSESSI JA TUOTOS	25
4.1	Työn tavoite ja lähtökohdat	25
4.2	Tutkimuksellinen kehittämistyö ja menetelmät	26
4.3	Mihin mallintaminen perustuu?	27
4.4	Kuinka mallinsin prosessin?	27
4.5	Työkalujen hyödyntäminen	29
4.6	Ohjelmisto mallinnukseen	30
4.7	Prosessikartta	31
4.8	Yrityskauppaprosessin mallinnus	31

4.9	Advance Teamin työkalukortit	32
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	34
5.1	Oman työn arviointi	35
5.2	Koko työn ja oppimisen arviointi	35
5.3	Jatkotoimenpiteet	36
	LÄHTEET	38
	LIITTEET	43

1 JOHDANTO

Prosessien mallintaminen ja johtaminen toimii yhtenä organisaation strategisena työkaluna. Etenkin asiantuntijapalveluorganisaatiossa prosessijohtaminen on hyödyllistä prosessien tunnistamisen, kehittämisen ja analysoimisen kannalta. Prosessien tunnistamisen ja mallintamisen avulla on mahdollista parantaa asiakkaiden kokemaa laatua, yhtenäistää toimintatapoja sekä välittää henkilöstölle yrityksen strategiset tavoitteet. (Laamanen 2001.)

Opinnäytetyöni käsittelee prosessien mallintamista asiantuntijapalveluorganisaatiossa. Työnantajani Advance Team Oy toimii opinnäytetyön toimeksiantajana. Advance Team Oy on yrityskauppoihin ja -järjestelyihin erikoistunut asiantuntijapalveluorganisaatio. Advance Team Oy laajentaa toimintaansa Suomessa. Yritys avaa uusia toimipisteitä kasvukeskuksiin sekä rekrytoi uusia työntekijöitä. Toimintaympäristön muuttuessa on hyvä kartoittaa, miten yritys toimii. Prosessien ja toimintaohjeiden yhtenäistämisen sekä kuvaamisen tarkoituksena on helpottaa muun muassa uusien työntekijöiden perehdytystä. Työssä määritellään yrityskaupprosessi ja sen eri vaiheet.

Työn tavoitteena on mallintaa asiantuntijapalveluorganisaation yrityskaupprosessi ja luoda toimintakäsikirja, joka toimii organisaation toiminnan kuvaajana työntekijöille sekä johdolle strategisena työkaluna. Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee prosessien mallintamista sekä yritysjärjestelyitä. Työn tuotoksena ovat prosessikartta, toimintaohjeet prosessin omaisesti kuvattuna sekä visuaaliset työkalukortit toimintojen tueksi. Yrityksen liikesalaisuuksien säilyttämiseksi osa työstä on salattu. Keskeisin työn tutkimuskysymys on: ”Miten Advance Team voi asiantuntijapalveluorganisaationa mallintaa yrityskaupprosessiaan?” Työ on toiminnallinen, eli se koostuu sekä teoreettisesta että toiminnallisesta osiosta, joiden avulla myös tuotos on rakennettu. Työ sisältää johdannon, kaksi teoriakappaletta, tuotoksen sekä johtopäätökset. Teoreettisessa osiossa käsitellän prosessin mallintamista, kehittämistä sekä työkaluja niiden avuksi. Teoriaosuudessa määrittelen myös

yrittäjien ominaispiirteitä. Toiminnallisessa osiossa kuvailen, miten käytännössä mallinsin toimeksiantajayrityksen yrityskauppaprosessin, sekä tuon esille muutamia prosessin kehityskohteita.

Advance Team Oy on yritysjärjestelyihin, yrityskauppoihin, sukupolvenvaihdoksiin sekä toimitilavälitykseen erikoistunut asiantuntijapalveluyritys. Yrityksen toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Tampereella ja Lahdessa. Advance Team on toiminut lähes 20 vuotta, vuodesta 1997 alkaen. Jokaisesta yritysjärjestelystä on luotu palvelukonsepti, jota muokataan tarvittaessa asiakkaan mukaan. Tuotteistettuja palveluita ovat muun muassa ”Sadonkorjuuennuste” – (yrityksen arvonmääritys) sekä ”Haavi” – (yrityksen ostopalvelu.) Henkilökuntaa Advance Teamilla on kymmenen, joista kolme henkilöä työskentelee Helsingin toimipisteessä ja yksi Tampereen toimistossa. Yritys järjestää myös useammassa kaupungissa asiakkailleen omistajanvaihdosklinikoita, jotka ovat tunnin mittaisia ilmaisia tapaamisia asiantuntijan kanssa. Yhteistyökumppanit osallistuvat omistajanvaihdosklinikoiden järjestämiseen. Advance Teamilla on myös ostajaklubi myytävien yritysten potentiaalisille ostajaehdokkaille. Advance Team on saanut tyytyväisiltä asiakkailtaan arvostusta tuotteistetusta palvelutarjonnasta, nopeasta reagoinnista sekä laajasta verkostosta. Viimeisimmän asiakastyytyväisyysmittauksen perusteella 97% yrityksen asiakkaista suosittelisi Advance Teamia. (Advance Team 2018a.)

Suoritin Palveluliiketoiminnan tradenomi tutkintooni kuuluvan työharjoittelun Advance Teamissä. Työharjoittelujakson jälkeen sain mahdollisuuden jatkaa yrityksessä työsuhteessa ja suorittaa myös opinnäytetyön yritykselle. Harjoitteluni aikana kaksi uutta työntekijää aloitti työskentelyn yrityksessä. Perehdytysprosessin aikana heräsi tarve toimintakäsikirjalle, joka olisi apuna uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Toiminnan laajentuessa on myös hyvä yhtenäistää koko henkilökunnan toimintatapoja ja selventää strategisia tavoitteita. Tästä muodostui opinnäytetyöni aihe. Työn tuotoksena syntynyt yrityskauppaprosessin mallinnus perustuu tietoperustaan, omaan

kokemukseeni yrityksessä sekä kehittämispalaveriini asiantuntijoiden kanssa. Prosessimallinnus on rakennettu yhdessä organaation esimiehen ja asiantuntijoiden tuella.

2 PROSESSIEN MALLINTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Prosessien mallintaminen on tapa, jolla organisaatio voi tunnistaa ja kuvata toimintoja sekä ymmärtää toiminnassa olevat kehityskohteet. Prosessien mallintamiseen on useampia lähtökohtia, tavoitteita sekä työkaluja. Käsittelen seuraavassa luvussa prosessien mallintamista ja kehittämistä erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa. Esittelen myös mallintamiseen ja kehittämiseen käytettäviä työkaluja.

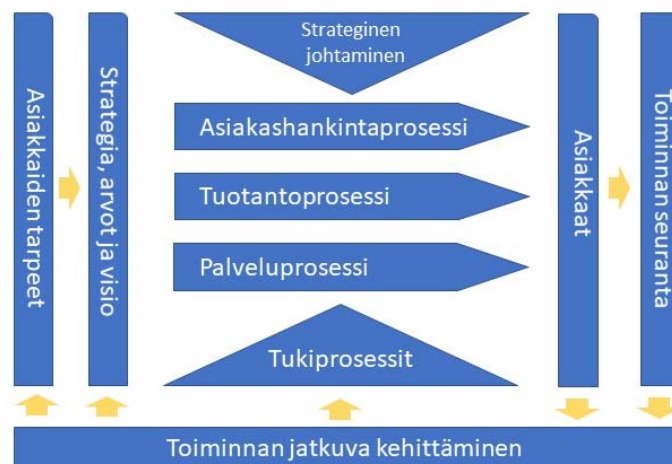
2.1 Prosessien mallintaminen

Yrityksen liiketoimintaprosessi koostuu toisiinsa liittyvistä toiminnoista ja resursseista, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Englanniksi prosessin määritelmä on *a set of interrelated or interacting activities* (Pesonen 2007, 129.) Prosessien tarkoitus on toimia organisaation kehittämisen rakenteena, kuvata ja ymmärtää organisaation toiminnan logiikka ja toiminnassa olevat kehitystarpeet (Laamanen 2001, 39-37). Käsitteenä prosessi koostuu toiminnasta, resursseista ja tuotoksesta (Laamanen 2001, 19). Prosessijohtaminen yhdistää usean eri alan parhaimpia oppeja ja menetelmiä, joidenka tarkoituksena on organisaation prosessien kehittäminen (van der Aalst, La Rosa & Santoro 2016).

Prosessien mallintamiseen voi olla useita erilaisia lähtökohtia, tavoitteita ja tarpeita. Ennen mallintamista käyttötarkoitus ja tavoitteet on hyvä määritellä. Yleisimmät tarpeet koskevat perehdyttämistä, laatujärjestelmiä tai työtapojen ohjeistamista. Mallintamisen tavoite vaikuttaa siihen kenen näkökulmasta toimintaa kuvataan. Kuvaus voidaan tehdä organisaation johdon, työntekijän tai asiakkaan näkökulmasta. Prosessimalleja on kaksi, nykytilan malli sekä tavoitetilan prosessimalli. Nykytilan prosessimalli kuvaa organisaation toiminnan tämänhetkisen tilanteen, ja tavoitetilan malli kuvaa kehitysprojektin jälkeisen tuloksen. Mallinnetut prosessit tukevat organisaation kehitysprojekteja sekä strategisia tavoitteita. Ne eivät kuitenkaan yksinään kehitä toimintaa, vaan lisäävät tietoisuutta nykyisestä toiminnasta. (Hirvonen 2015.)

Organisaation prosessien hahmottamiseksi on hyvä luoda prosessikartta, mikä on niin sanotusti yleiskuva organisaation toiminnasta. Prosessikartta sisältää tärkeimpien prosessien ja niiden välisten yhteyksien suppean kuvauksen. Kartta sisältää yleensä organisaation ydinprosessit sekä tärkeimmät tukiprosessit (ks. Kuvio 1). Prosessikartasta ei usein tule esille välttämättä kaikkia organisaation toimintoja. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi kirjanpito, vieraiden vastaanotto ja tilojen kunnossapito. Prosessikartta helpottaa muun muassa organisaation liiketoimintamallin ja vision esittämistä. (Laamanen 2001, 67.) Yksittäistä liiketoimintaprosessia mallinnettaessa ensimmäiseksi määritellään, mistä prosessi alkaa ja minne se päättyy. Usein toimivin tapa on rajata prosessi niin, että se alkaa asiakkaasta sekä päättyy asiakkaaseen. Kyseisen mallin mukainen tapa edistää asiakaslähtöisyyttä. Usein puhutaan asiakasprosessista, joka voi olla kuitenkin hankala määrittää, sillä se alkaa ennen kuin organisaatio edes tiedostaa asiakkaan lähestyvän sitä. (Laamanen 2001, 52.)

Mallinnettaessa pyritään tunnistamaan tärkeimmät organisaation toiminnot, joita kutsutaan avainprosesseiksi. Tunnistamisen jälkeen toiminnoista luodaan prosessikuvaus. Prosessit kuvataan useimmiten prosessikaavion avulla, joka on kaavion muotoon piirretty graafinen esitys prosessin toiminnoista, tietovirroista sekä henkilöiden rooleista. Kuvaukseen sisällytetään prosessin kannalta kriittisimmät asiat. Kuvauksen tavoitteena on edistää prosessissa toimivien henkilöiden yhteistyötä ja auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29.) Laamanen (2001) jakaa prosessien mallintamisen neljään osaan, jotka ovat avainprosessien tunnistaminen, prosessien kuvaaminen, toiminnan organisointi prosessien mukaisesti sekä prosessien jatkuva parantaminen.



Kuvio 1. Malli prosesikartasta (mukaillen Wahlstedt 2018)

2.2 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisessa toimintaprosessit valitaan organisaation suunnittelun ja johtamisen perustaksi. Prosessijohtaminen on strategista, organisaation suorituskyyä kehittävää johtamista. Se edellyttää työntekijöiden ymmärrystä siitä, miten strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa prosessin avulla. Prosessijohtamisen tavoitteet eivät eroa yleisistä johtamisen tavoitteista, mutta keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ovat erilaiset. Prosessijohtamisessa hahmotetaan organisaatorajojen ylittäviä toimintaketjuja eli prosesseja, eikä kehittäminen perustu pelkästään yksiköihin ja niiden tehtäviin. (Laamanen & Tinnilä 2009.) Prosessijohtaminen on jo 1900-luvun alussa kehitetty menetelmä, joka on edelleen yksi tehokkaimmista keinoista parantaa organisaation asiakastytyväisyyttä ja tehokkuutta (Korhonen 2006).

Prosessijohtamisen historia ulottuu 1900-luvun alkuun, jolloin Frederick Taylor kehitti yhdessä kollegoidensa kanssa uuden johtamisen menetelmän, Taylorismin. Myös paljon kritisoitu Taylorismi keskittyy tuottavuuden parantamiseen vähemmillä kustannuksilla, ja menetelmä oli laajalti käytössä 1900-luvun alkupuolella. Myöhemmin prosessien mittaaminen sekä kehittäminen lisättiin osaksi Taylorismia, jonka pohjalta

syntyi prosessijohtamisen menetelmä. (Jeston & Nelis 2006.)

Prosessiajattelu ja prosessijohtaminen, *Business process management* (BPM) koostuu perusteista, metodeista ja työkaluista, jotka yhdistävät oppeja tietotekniikasta, johtamisopeista sekä teollisuudesta (van der Aalst ym. 2016).

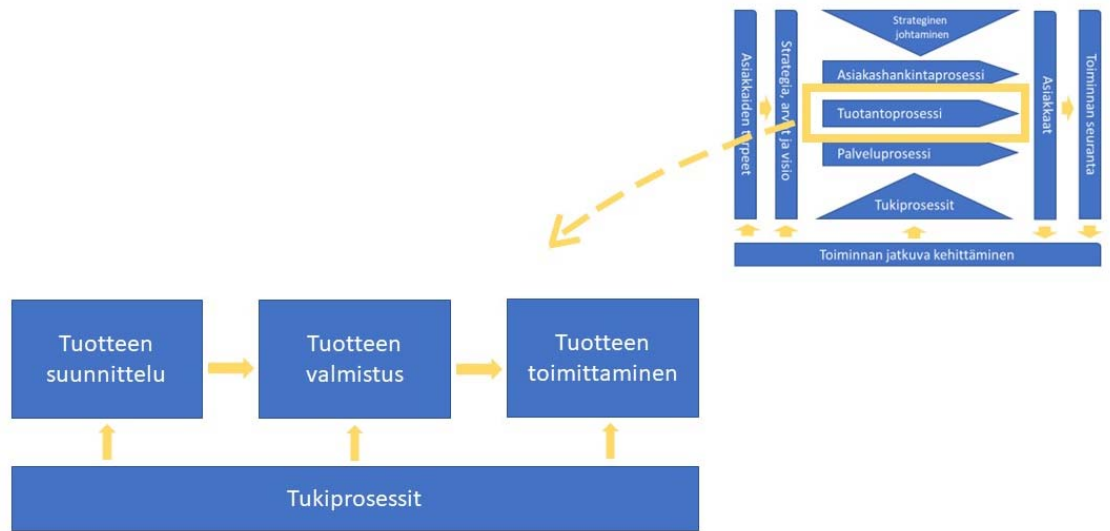
2.3 Ydinprosessi, avainprosessi ja tukiprosessi

Prosessit ovat ominaisuuksiltaan ja nimityksiltään usein erilaisia.

Prosessia mallinnettaessa toiminnot jaotellaan usein kolmeen ryhmään, avainprosesseihin, ydinprosesseihin sekä tukiprosesseihin. Muita määritelmiä prosessien jakoon ovat myös osa- ja aliprosessit, joita käytetään laajojen prosessikokonaisuuksien jaotteluun. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002.) Prosessiryhmien hierarkia ja suhteet ovat erilaiset. Eri prosessien suhteet kuvataan usein toimintamallilla, joka on prosessikarttaa hieman yksityiskohtaisempi graafinen esitys (katso kuvio 2).

Avainprosesseiksi kutsutaan prosesseja, jotka ovat kriittisiä organisaation menestymisen kannalta. Niihin sisältyvät kaikki ydinprosessit sekä merkittävimmät tukiprosessit. Avainprosessien ulkopuolelle jäävät prosessit on hyvä myös tunnistaa, vaikka niiden mallintaminen ei ole välttämätöntä. (Pesonen 2007, 131.) Ydinprosessit ovat yrityksen perusta, jossa syntyy yrityksen liikevaihto. Ydinprosesseissa on asiakasrajapinta ja niiden tarkoitus on palvella asiakasta sekä luoda heille suoraa arvoa. Niiden tavoitteena on kuvata asiakkaan toiminta ja tarpeet. Ydinprosessi pitää sisällään mahdollisen tuotekehityksen, asiakkaan kiinnostuksen herättämisen sekä tuotteen toimittamisen. Ydinprosesseissa asiakkaat kohtaavat organisaation, ja sen kautta asiakkaalle ja organisaatiolle syntyy asiakassuhde. Tukiprosesseihin kuuluvat toiminnot, jotka eivät näy asiakkaalle. Nimensä mukaisesti tukiprosessit tukevat ydinprosesseja, ja ne vastaavat muun muassa laadun kehittämisestä ja luovat edellytyksiä ydinprosessien toiminnoille. Näitä toimintoja ovat muun muassa

strateginen suunnittelu, osaamisen kehittäminen, taloushallinto sekä tietojärjestelmien ylläpito. (Laamanen & Tinnilä 2009,123; Seppälä 2018.)



Kuvio 2. Malli prosessien toimintamallista (mukaillen Wahlstedt 2018)

2.4 Prosessien kehittäminen ja mittaaminen

Prosessien kehittämisellä on mahdollista parantaa prosessin suorituskkyä merkittävästi. Jotta toimintaa olisi prosessien avulla mahdollista kehittää, pitää prosessien toimintaa myös mitata. Mittareita ja mittauskeinoja on kehitetty paljon, ja jokainen organisaatio voi valita itselleen sopivan tavan mittaamiseen. Prosessien mittaaminen on kehittymisen kannalta erittäin tärkeää. Mittaamisella organisaatio pystyy osoittamaan omaa ammattitaitoa ja osaamista. Niiden avulla on myös mahdollista osoittaa esimerkiksi yhteistyökumppaneille yrityksen kiinnostus kehittää omaa toimintaansa ja tehokkuuttaan. (Pesonen 2007.)

Erilaisilla prosessimittareilla on mahdollista mitata prosessin eri osia. Prosessin syötteisiin liittyviä mittareita ovat muun muassa resurssit (esimerkiksi työtunnit) sekä syötteiden (esimerkiksi raakamateriaalit) tasalaatuisuus. Itse prosessin mittaamiseen käytettäviä mittareita ovat muun muassa prosessin läpimenoaika sekä tehokkuus. Prosessin tuotteiden määrä ja laatu toimivat tuotoksien mittareina. (Martinsuo & Blomqvist 2010.) Palveluyrityksissä mittauskeinoina toimivat yleensä

työnteon seuraaminen ja havainnointi. Myyntiprosessia on mahdollista mitata liikevaihdon sekä tilauskannan avulla. Palveluprosessin mittareina toimii usein asiakastytyväisyys, uudelleenostot sekä asiakasmenetykset. (Pesonen 2007.) KPI, *Key Performance Indicator*, tarkoittaa tunnuslukuja, jotka kertovat yrityksen toiminnasta ja kannattavuudesta. KPI tunnusluvulla on mahdollista määritellä organisaation kehitystä sekä strategisten ja operatiivisten tavoitteiden saavuttamista. Kyseisiä tunnuslukuja ovat esimerkiksi verkkokaupan tilausten määrä ja konversioprosentti. (Investopedia 2018.)

Hammer (2007) on tunnistanut viisi tekijää, jotka ovat merkittävässä asemassa minkä tahansa prosessin onnistumisessa. Viisi tärkeintä tekijää onnistumisen kannalta ovat prosessikuvaus, ihmiset, prosessin omistaja, tietojärjestelmät sekä mittarit. Ensimmäisenä tekijänä on hyvin suunniteltu ja mallinnettu prosessikuvaus. Toisena tärkeänä tekijänä ovat prosessin ihmiset, eli työntekijät, joilla on oltava riittävät tiedot prosessin suorittamista varten. Onnistumisen kannalta on tärkeää myös nimetä prosessille omistaja, joka on vastuussa prosessin kehittämisestä. Muita tekijöitä ovat suorittamista tukevat tietojärjestelmät sekä suorituskyvyn seurantaan tarkoitetut mittarit.

2.5 Prosessien mallintaminen asiantuntijapalveluorganisaatiossa

Palveluita tarjoavien yritysten liiketoimintaprosessit eroavat usein tuotanto lähtöisten yritysten prosesseista. Palveluyrityksessä asiakkaiden arvaamaton käyttäytyminen voi vaikuttaa suuresti prosessin kulkuun. Erityisesti asiantuntijapalveluorganisaatiossa palvelutilanteen muovaaminen asiakaslähtöiseksi, myös yllättävissä tilanteissa, luo omat haasteensa prosessin kulkuun. Yksi haasteista on saada palvelutilanne toimimaan myös ongelma tilanteissa niin, että asiakkaalle jää positiivinen kuva organisaatiosta. (Laamanen 2001, 20-21.) Palveluprosessit ovat asiantuntijapalveluorganisaatiossa liiketoiminnan ja kilpailukyvyn ydin, joten prosessien mallintaminen ja kehittäminen ovat avainasemassa (Jeston & Nelis 2008).

Asiantuntijapalveluorganisaatioiden prosessit ovat usein muokattu asiakkaiden tarpeiden mukaan ja näitä prosesseja on tarkoitus kuvata vain yleisellä tasolla. Prosessi onkin tässä yhteydessä kuvaus niistä keskeisistä tekijöistä ja tehtävistä, jotka vaikuttavat prosessin onnistumiseen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 23.) Asiantuntijapalveluiden palveluprosessit ovat lähes aina yksilöllisiä ja prosessin kulku saattaa vaihdella suuresti eri asiakkaiden välillä. Prosesseja mallinnettaessa tulee huomioida erilaiset asiakastarpeet. Asiantuntijapalveluorganisaatiossa massaprosessien hyödyntäminen on harvoin mahdollista. Massaprosessit ovat mallinnettuja prosesseja, joissa tuotokset ovat aina yhdenmukaisia. Kyseistä prosessimallia hyödynnetään muun muassa autoteollisuudessa. (Hall & Johnson 2009.)

2.5.1 Asiantuntijapalvelu toimialana

Palvelut ovat keskeisessä osassa Suomen taloudessa. Elinkeinoelämän keskusliiton (2018) mukaan palveluista syntyy jopa yli kaksi kolmasosaa Suomen bruttokansantuotteesta. Palveluala voidaan jakaa yksityisiin sekä julkisiin palveluihin. Yksityisten palveluiden tuotanto on viimeisten vuosien aikana kasvanut runsaasti, kasvua on ollut jopa yli prosentin vuodessa. Nopeasti kasvaneita palveluita ovat muun muassa tietojenkäsittelypalvelut ja asiantuntijapalvelut. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018.) Asiantuntijapalvelut ovat yksi palvelualan toimialoista.

Asiantuntijapalveluorganisaation ominaispiirteisiin kuuluvat luovuus ja ainutlaatuinen osaaminen. Tieto on hyvin suuri osaamisen osa asiantuntijapalveluissa. Näitä osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluita kutsutaan lyhenteellä KIBS, joka tulee englanninkielisistä sanoista *Knowledge Intensive Business Services* (Tilastokeskus 2003). Tilastokeskuksen (2003) mukaan KIBS-yritykset voidaan jakaa kuuteen pääryhmään, jotka ovat

- Tietojenkäsittelypalvelut
- Tutkimus ja kehittäminen
- Lainopilliset ja taloudelliset palvelut

- Mainos- ja markkinointipalvelut
- Teknikset palvelut
- Sekä konsultti- ja henkilöstöpalvelut

Tilastokeskuksen mukaan KIBS-yritysten määrä on kasvanut vuodesta 1995 jopa kolmanneksella. KIBS-yrityksillä on myös katsottu olevan keskeinen yhteys yleiseen talouskasvuun Suomessa.

Luovuuden ja osaamisen lisäksi asiantuntijapalveluiden ominaispiirteisiin kuuluvat myös suuret riskit sekä asiakkaan palvelutarpeen hankala määrittäminen. Palvelutarpeen määrittäminen voi olla erittäin hankalaa, sillä asiakkaalla ja palveluntarjoalla voi olla hyvin erilaiset käsitykset tarvittavasta palvelusta. Asiakas ei välttämättä tunnista todellista tarvetta tai ongelmaansa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.) Palvelutarpeen määrittäminen ja oikeiden ratkaisujen tarjoaminen asiakkaalle linkittyy usein asiantuntijapalveluissa tietojohdantamiseen (Kirves 2013).

2.5.2 Tiedon merkitys asiantuntijapalveluorganisaatiossa

Tieto ja tietojohdantaminen ovat organisaatiossa merkittävässä asemassa. Asiantuntijapalveluorganisaatiossa tämä merkitys korostuu. Tietojohdantamisella tarkoitetaan olemassa olevan informaation hyödyntämistä toiminnan kehittämiseen. Tietojohdantamisella pyritään organisoimaan tietoa ja osaamista niin, että sen avulla voidaan luoda arvoa ja pysyvää kilpailuetua. Tiedon johtaminen *knowledge management* vaatii ymmärrystä siitä, että jokaisella organisaation jäsenellä on osaamista ja tietoa, jota kenelläkään muulla ei ole. Yrityksen tietopääoma koostuu henkilöstön osaamisesta, ihmisten ja ryhmien välisistä kytköksistä sekä järjestelmistä ja prosesseista. (Kirves 2013.)

Tietojohdantamisen juuret johtavat 1980-1990-luvulle informatiovallankumouksen aikaan, jolloin tietojohdantamisen suuntaus sai alkunsa. Kun ymmärrys aineettomien resurssien luonteesta tulevaisuudessa kasvaa, tietojohdantamisen käsite voi hävitä, ja jatkossa puhutaan vain yleisesti johtamisesta. (Kosonen 2015.) Suomessa

tietojohdaminen ei ole vielä muihin maihin verraten kovin edistyksellistä, ja se koetaan vain taloushallintoa ja johtoa koskevaksi asiaksi (Kirves 2013).

2.6 Työkalut

Seuraavaksi esittelen työkalut prosessin kuvaamiseen, mallintamiseen sekä kehittämiseen. Uimaratomalli sekä vesiputousmalli ovat työkaluja prosessien kuvaamiseen, kun taas palvelumuotoilu ja service blueprinting enemmän mallintamisen ja kehittämisen työkaluja.

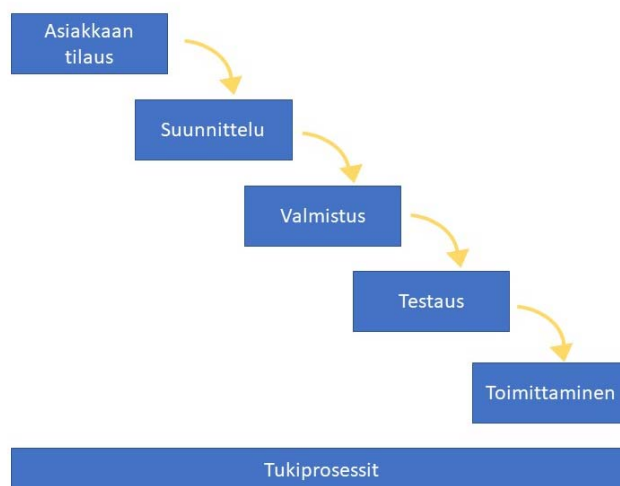
2.6.1 Uimaratomalli

Yksinkertaisin prosessin mallinnuksen työkaluista on niin sanottu uimaratomalli. Mallin mukaisesti esitetty prosessikaavio etenee vaakasuorasti, ja toiminnot kuvataan vaiheittain. Uimaratomalli on kehittyneempi malli prosessikaaviosta, ja siinä kuvataan toiminnot tietopitoisemmin. (Pesonen 2007, 150.) Jokaiselle prosessiin osallistuvalla osastolle on määritelty kaaviossa oma ratansa, joista uimaratomalli koostuu. Osastojen keskinäistä vuorovaikutusta kuvataan usein nuolilla. Mallissa korostuu osastojen vastuu omista toiminnoistaan sekä vuorovaikutus muiden kanssa. Uimaratomalli sisältää vain prosessin tärkeimmät toiminnot, joten se on helppo sisäistää ja jokaisen tekijän on helppo tunnistaa oma roolinsa prosessissa. (Sharp & McDermott 2009.)

Mallissa kaavion vasempaan laitaan merkitään prosessin toimijat työnimikkeillä. Prosessivaiheet kuvataan usein pallukoina, jotka sijoitetaan ”uimaradoille”. Vaiheet sijoitetaan sille radalle, missä kyseisen vaiheen toimija on. Mikäli samaa vaihetta on tekemässä kaksi toimijaa, venytetään pallukoita kahden radan yli. Vaiheet nimetään usein sellaiseen muotoon, että ne päättyvät kirjaimiin -inen, esimerkiksi ”muistion tekeminen”. Usein uimaratomallissa prosessin vaiheet myös numeroidaan, jotta niihin on helppo viitata. (Pesonen 2007, 151.)

2.6.2 Vesiputousmalli

Vesiputousmalli on tavallisin prosessikartan esitystapa, joka on helppo tehdä ja esittää. Malli sisältää prosessin kolme osapuolta, jotka ovat asiakkaan prosessi, organisaation ydinprosessit ja tukiprosessit. Malli pohjautuu asiakkaan prosessiin ja jokaiseen asiakkaan tilanteeseen löytyy organisaatiosta oma prosessi. Prosessia kuvatessa on hyvä aloittaa aina asiakkaan toiminnasta. Ensimmäisenä asiakkaalla herää tarve tuotteelle tai palvelulle. Tätä vastaava organisaation oma prosessi on samaan aikaan markkinointi- tai asiakashankintaprosessi. Seuraava asiakkaan prosessivaihe on toimittajan valinta, jota vastaava organisaation prosessi on myyntiprosessi. Kuten kuvioista (Kuvio 3) näkyy, vesiputousmallin mukainen kartta etenee asiakkaan prosessin johtamana loppuun saakka. Tukiprosessit kuvataan usein mallissa koko prosessin mittaisina palkkeina, sillä ne vaikuttavat jokaisen ydinprosessin aikana. (Pesonen 2007.)

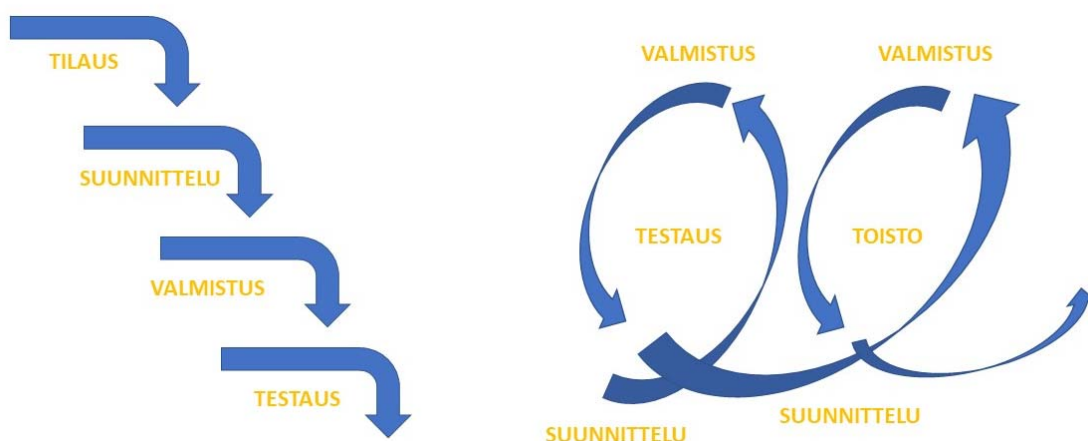


Kuvio 3. Malli vesiputousmallista (mukaillen Marymont 2015)

Vesiputousmalli on laajalti käytetty, sillä se on sovellettavissa monen eri organisaation toimintaan (Pesonen 2007). Mallin kehittäjänä pidetään Winston Roycea, joka esitteli vesiputousmallin vuonna 1970.

Vesiputousmalli on alun perin kehitetty kuvaamaan

ohjelmistotuontaprosessia. Vesiputousmalli on monella organisaatiolla edelleen käytössä, vaikka mallinmukainen kuvaustapa koetaankin melko kömpelöksi. Vesiputousmalli ei suosi myöskään luovuutta, minkä takia soveltuvuus asiantuntijapalveluprosessin mallintamiseen ei ole sopivin. Malli on kuitenkin selkeä ja helposti omaksuttava ja sille on kehitetty laaja teoria- ja työkalutuki. (ISTQB Exam certification 2018.) Vesiputousmallin vertailusta ketterään malliin (Kuvio 4) näkee, että tarkastelun, kehittämisen ja mittaamisen toiminnot onnistuvat ketterässä mallissa nopeammalla tahdilla. Vesiputousmalli onkin kömpelö juuri siitä syystä, että prosessia on hidas ja melko mahdoton muuttaa kesken toimintaprosessin. Työni tuotokseen on hyödynnetty myös ominaisuuksia vesiputousmallista.

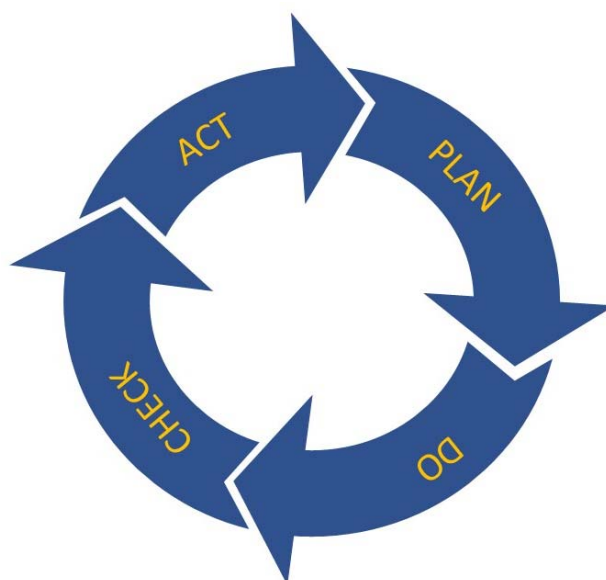


Kuvio 4. Vesiputousmallin vertailu ketterämpään malliin (mukaillen Marymont 2015)

2.6.3 PDCA-ympyrä

Yksi prosessin kuvaamiseen ja jatkuvaan parantamiseen käytettävä toimintapa on Demingin PDCA-ympyrä. PDCA-ympyrän nimi tulee sanoista *PLAN*, *DO*, *CHECK* ja *ACT* eli suunnittele, toteuta, seuraa ja reagoi. Työkalua sovelletaan usein yhden prosessin määrittämisen ja kuvaamisen apuna. Usein prosessin mallintamisen pääperiaate on aloittaa ja päättää prosessi asiakkaaseen. PDCA-ympyrä on toinen toimiva ajattelumalli prosessien mallintamiseen. (Pesonen 2007, 132.)

PDCA-ympyrän kehitti tutkija W. Edwards Deming vuonna 1950. Deming rakensi mallin useamman muun teorian ja metodin pohjalta. PDCA-ympyrä on tänä päivänä yksi käytetyimpiä ongelmanratkaisu työkaluja, ja sitä kehitetään jatkuvasti lisää. (Moen & Norman 2010.) PDCA-ympyrässä prosessi alkaa esimerkiksi kapasiteetin ja resurssien suunnittelulla. Tämän jälkeen toteutetaan prosessin palvelu tai toiminta. Seuraavaksi kuvataan työhön sisältyvät seurannat ja tarkastukset. Lopuksi kuvataan miten toiminta ja yksittäiset työvaiheet ovat parantuneet seurannan ja tarkastuksen ansiosta. PDCA-ympyrää on hyvä käyttää prosessin kehittämisen pohjalla, ei niinkään työkaluna, vaan tapana toimia. (Pesonen 2007.)



Kuvio 5. Malli PDCA-ympyrästä (mukaillen Moen & Norman 2010)

2.6.4 Palvelumuotoilu

Prosesseja voidaan kehittää palvelumuotoilun avulla. Palvelumuotoilu on ajatustapa ja työkalu, joka pyrkii vahvistamaan palvelun menestymistä. Yksi keskeisin palvelumuotoilun asioista on liiketoiminta-arvon ja asiakasarvon tasapaino. Palvelumuotoiluna avulla pyritään vahvistamaan asiakkaan saamaa arvoa ja asiakaskokemusta. Mikäli asiakas ei koe saavansa palvelusta arvoa, hän ei osta sitä uudelleen. Palvelumuotoilu

avulla pyritään tunnistamaan asiakkaan tarpeet ja toiveet mahdollisimman tarkasti. (SDT Palvelumuotoilun työkalupakki 2018.)

Palvelumuotoilussa tarvitaan laajaa käyttäjäymmärrystä, joka toimii palvelukehittämisen perustana. Palvelumuotoilu pyrkii osallistamaan prosessiin kaikki palvelussa mukana olevat osapuolet ja sitouttamaan ne yhteen. (Arantola & Simonen 2009.) Palvelumuotoilun tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja täyttävät organisaation strategiset tavoitteet. Palvelumuotoiluprosessi voidaan jakaa viiteen osaan, jotka ovat määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto sekä arviointi. Määrittelyvaihe sisältää prosessin aloittamisen sekä esitutkimuksen. Tutkimusvaiheessa pyritään kasvattamaan ymmärrystä käyttäjien tarpeista ja odotuksista. Seuraavassa suunnitteluvaiheessa tapahtuu konseptointi sekä ideointi. Palvelukonsepti viedään markkinoille prosessin tuotantovaiheessa. Viimeisin vaihe sisältää arvioinnin, jossa pyritään ylläpitämään jatkuvaa kehitystä. (Tuulaniemi 2011.)

2.6.5 Service blueprinting

Service blueprinting on asiakaskeskeinen menetelmä, joka pohjautuu prosessiajatteluun. Menetelmä keskittyy palvelun kehittämiseen ja sitä voidaan hyödyntää pienissä palveluprosesseissa tai hyvinkin strategisissa kokonaisuuksissa. Blueprintingin avulla pystytään analysoimaan palveluprosessin eri vaiheita. Usein menetelmä sisältää viisi peruselementtiä, jotka ovat käyttäjän toiminnot, front-desk ja back-office toiminnot, tukiprosessit sekä asiakkaan näkökulma. Keskeisintä on erottaa asiakkaan prosessi sekä tunnistaa asiakkaiden erilaiset roolit. Mallissa kuvataan palveluketjun toiminnot kronologisessa järjestyksessä, joskus jopa yli organisaation rajojen. (Tuulaniemi 2011.)

Shostack esitteli mallin vuonna 1984. Tänä päivänä service blueprinting on yksi yleisimmistä tekniikoista palvelun toimitusprosessin mallintamiseen. Service blueprinting ottaa huomioon myös lukuisia prosessin ongelmia. Yksi ongelmakohdista on prosessien tunnistaminen, minkä tarkoituksena määrittää prosessin kohta, jossa palvelu muodostuu.

Menetelmän tarkoitus on myös sulkea epäonnistumiset prosessista pois ja tunnistaa tilanteet, joissa prosessi menee pieleen. Service blueprintingin tavoitteena on luoda prosessille myös aikataulu sekä analysoida prosessin tuottavuutta. (Shostack 1984.)

3 YRITYSJÄRJESTELYT ASiantuntijapalveluna

Yritysjärjestelyillä tarkoitetaan toimintoja, joilla muutetaan yrityksen omistus- ja rakennejärjestelyitä liiketoimintaympäristössä. Yritysjärjestelyt ovat usein laajoja monitahoisia projekteja, joihin liittyy paljon riskejä ja suunnittelua. Alun perin yritysjärjestely-termi on omaksuttu vero-oikeudessa. Sillä on kuvattu tilanteita, joissa yrityksen omaisuutta tai liiketoimintaa luovutetaan tai sen rakennetta muutetaan. Tyypillisiä yritysjärjestelyitä ovat yrityskaupat ja muut omistusjärjestelyt, kuten sukupolvenvaihdos. Yritysjärjestelyihin johtavia syitä on monia ja tilanteet ovat hyvin yksilöllisiä. Menettelytavat vaihtelevat usein sen mukaan, mihin järjestelyllä pyritään. Usein yritysjärjestelyiden tarkoituksena on vahvistaa kilpailuasemaa sekä parantaa tuloksellisuutta ja kannattavuutta.

Tavoitteena voi olla esimerkiksi kannattamattoman toiminnan lopettaminen, velkavastuun keventäminen tai varojen ja resurssien vapauttaminen muun liiketoiminnan vahvistamiseksi. (Immonen 2015.) Seuraavassa luvussa esittelen yritysjärjestelyiden ominaispiirteet sekä asiantuntijan roolin ja merkityksen järjestelyiden toteuttamisessa.

3.1 Yrityskauppa

Yrityskauppa on yleisnimi järjestelylle, jossa ostetaan toisen yrityksen liikeomaisuus tai sen osakkeet tai osuudet. Yrityskauppa voidaan pääosin toteuttaa joko liiketoiminta- eli substanssikauppana tai osake- ja yhtiöosuuskauppana. Yrityskauppatilannetta, jossa ostajana on yrityksen toimiva johto, kutsutaan nimellä MBO eli Management-buy-out. (Niemelä, Katramo, Lauriala, Matinlauri, Niemelä, Svernas & Wilkman 2011.)

Yrityskaupan toteuttamiseen on monia syitä. Myyjän kannalta luonnollinen yrityskaupan toteuttamisen syy on yrittäjän eläkkeelle siirtyminen. Mikäli perheestä ei löydy jatkajaa, yritys on myytävä ulkopuoliselle taholle. Syitä liiketoiminnan myymiselle voi olla myös verotukselliset syyt, omistajapohjan laajentaminen, yrityksen kriisitilanne tai rahoituksen riittämättömyys. (Asianajotoimisto Lindbland 2010.)

Ostajan kannalta tarkasteltuna yritysosto on usein organisaation strateginen päätös, jonka tavoitteena on markkinoiden laajentaminen tai kilpailijan eliminoiminen. Päätökseen tavallisesti johtaa jonkin uhan tai mahdollisuuden havaitseminen yrityksen strategisessa toimintaympäristössä. Kirjallisuus jaottelee yritysostot aggressiivisiin, jotka liittyvät yrityksen strategiaan mahdollisuuksiin ja defensiivisiin, jotka liittyvät toimintaympäristön uhkiin. (Tenhunen & Werner 2000,12). Yritysosto voi tapahtua saman tai toisen toimialan puitteissa. Saman toimialan puitteissa tapahtuvat yritysostot jaotellaan horisontaalisiin sekä vertikaalisiin. Horisontaalisessa yritysostossa osapuolet ovat samalla toimialalla sekä samassa jalostus- ja jakeluketjun vaiheessa. Yritysosto on vertikaalinen, kun osapuolet ovat samalla toimialalla, mutta eri jalostus- ja jakeluketjun vaiheessa. Toisen toimialan puitteissa tehty yritysosto jaotellaan konsentrisiin sekä konglomeratiivisiin yritysostoihin. Konsentrisessä yritysostossa osapuolten toimialat eroavat, mutta yrityksellä on samankaltaiset markkinat, teknologia tai tutkimus- ja kehitystoiminta. Konglomeratiivisessa yritysostossa ostava yritys ostaa täysin uusiin tuotteisiin ja markkinoihin keskittyneen yrityksen. (Niemelä ym. 2011, 26-28).

Kauppalehden selvityksen mukaan yrityskauppojen määrä Suomessa on tasaisesti noussut viime vuosina. Vuonna 2015 Suomessa tehtyjen yrityskauppojen määrä oli 521, ja seuraavana vuonna 565. Vuonna 2017 määrä kasvoi entisestään, jolloin tehtyjen kauppojen määrä oli 617. Selvityksen mukaan yrityskaupoista 19% tehtiin liike-elämän palveluiden toimialalla, 17% kuluttajatuotteiden ja vähittäiskaupan alalla sekä 14% kiinteistö- ja rakennusosalalla. Kauppalehden selvitys perustuu Talouselämän tietokantaan, johon kirjataan yrityskaupat, joiden liikevaihto ylittää puoli miljoonaa euroa. (Hertsu 2017.)

3.1.1 Osakekauppa eli omistuskauppa

Osakekaupassa yhtiön osakkeenomistaja myy yrityksen hallintaan oikeuttavat osakkeet joko kokonaan tai osittain ostajalle. Osakkeet on mahdollista ostaa apuyhtiön avulla tai henkilökohtaisesti. (Finnvera 2018b.) Osakekaupassa kauppahinta on usein korkeampi, sillä kauppaan sisältyy suurempi varallisuusmassa. Toisin kuin liiketoimintakaupassa osakekaupassa, yhtiö ei luovuta kaupassa mitään omaisuuseriään, vaan jatkaa liiketoimintaansa entisellä nimellä ja y-tunnuksella (katso kuvio 6). Ostajan kannalta tämä tarkoittaa sitä, että riski yhtiön taloudellisista ja juridisista vastuista siirtyy kokonaisuudessaan ostajalle. Mikäli ostajana on yritys, osakekauppa on usein epäedullisempi ratkaisu myyjälle verotuksellisista syistä liiketoimintakauppaan verrattuna. (Rödl & Partner 2018.)

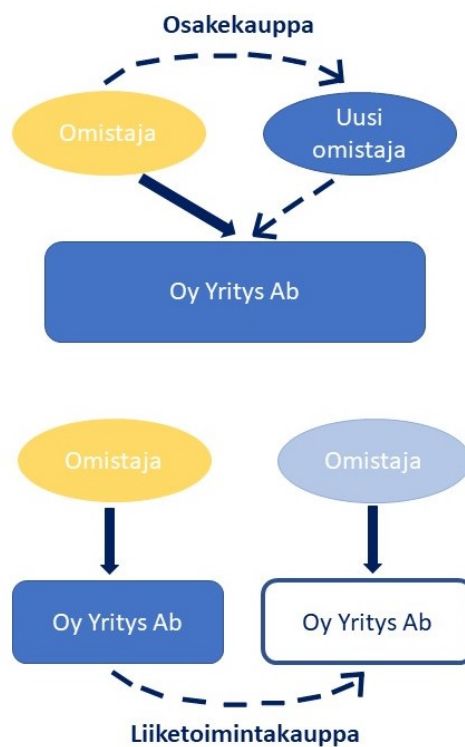
Yrityskauppojen toteutustapa ei ole aina selkeä. Esimerkiksi Lahden ammattikorkeakoulun (LAMK) siirtyminen LUT-konserniin ratkaistaan osakekaupalla. LAMK siirtää osakeomistuksensa Lappeenrannan teknilliselle yliopistolle (LUT). Järjetelyn jälkeen LUT omistaa kaikki LAMK:in osakkeet, ja LAMK on sen tytäryhtiö. Korkeakoulut eivät siis yhdisty, eikä järjestely ole fuusio, vaikka se onkin virheellisesti uutisoitu sillä nimellä. (LUT 2017.)

3.1.2 Liiketoimintakauppa eli substanssikauppa

Toinen vaihtoehto toteuttaa yrityskauppa on myydä yrityksen liiketoiminta. Liiketoimintakaupassa myyjänä ei ole yrityksen omistaja vaan yhtiö (ks. Kuvio 6). Kaupassa siirtyy yleensä liiketoimintaan kuuluva omaisuus tai osa siitä. Useimmiten kaupassa siirtyvät myös yhtiön asiakas- ja sopimussuhteet sekä työntekijät. Sopimukset eivät kuitenkaan automaattisesti siirry ostajalle, vaan yksityiskohdista neuvotellaan aina kaupan yhteydessä. Aineeton liikearvo muodostuu esimerkiksi yrityksen nimestä, asiakaskunnasta sekä tilauskunnasta. Sen sijaan liiketoimintakaupassa myyjälle jäävät yhtiö sekä taloudelliset ja juridiset vastuut. (Rödl & Partner 2018.)

Mikäli myyjällä ei ole kiire saada kauppasummaa itselleen, vaan vuotuiset osingot riittävät, on liiketoimintakauppa varsin käyttökelpoinen yrityskaupan toteuttamistapa. Verotuksillisista syistä liiketoimintakauppa on myös ostajalle edullinen tapa. Liiketoimintakauppa on tavanomaisin yrityskaupan toteuttamistapa henkilöyhtiöille (toiminimi, kommandiittiyhtiö, avoin yhtiö). (Finnvera 2018a.)

Tyypillinen liiketoimintakaupan toteutus on hiljattain uutisoitu Autokonserni Laakkosen ja Delta Auton liiketoimintakauppa. Kaupassa Laakkonen ostaa Delta Bavarian liiketoiminnat Lahdessa, Kouvolassa sekä Lappeenrannassa. Liiketoimintakaupan myötä Lahden, Kouvolan ja Lappeenrannan BMW automyynti- ja jälkimarkkinointipalvelut siirtyvät Laakkoselle. Myös Delta Bavarian henkilökunta siirtyy Laakkosen palvelukseen vanhoina työntekijöinä. Menettely on liiketoimintakaupassa tyypillinen ratkaisu. Järjestelyn tavoitteena on vahvistaa ketjun asemaa jälleenmyyjänä Suomessa, mikä onkin yksi tavallisimmista liiketoimintakaupan tavoitteista. Järjestely vapauttaa myös Delta Auton pääomaa muun liiketoiminnan kehittämiseen. (Juvonen 2018.)



Kuvio 6. Palveluesite asiakastilanteisiin (mukaillen Advance Team 2018b)

3.2 Sukupolvenvaihdos

Sukupolvenvaihdos on prosessi, jossa yrityksen johto ja omistus siirretään perhepiirissä seuraavalle yrittäjäsukupolvelle. Luopujana tai jatkajana voi olla useampia henkilöitä. Ylivoimaisesti suurin syy sukupolvenvaihdoksen toteutukseen on yrittäjien ikääntyminen. Sukupolvenvaihdosprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, eli työn suunnitteluun, toteutukseen sekä jälkitoimenpiteisiin. Prosessi voidaan toteuttaa usealla eri tavalla, joko nopeasti tai pitkänkin ajan kuluessa. Prosessin suunnittelu olisi hyvä aloittaa jopa 3-5 vuotta ennen varsinaista sukupolvenvaihdosta. Aikataulu ja käytettävä toimintatapa vaikuttavat muun muassa sukupolvenvaihdoksen rahoitukseen. (Heinonen 2005.)

Tapoja sukupolvenvaihdoksen toteutukseen on useampia. Kauppa voidaan tehdä käypään hintaan, kokonaan vastikkeettomana luovutuksena tai lahjaluontoisesti. Lahjaluontoinen kauppa on mahdollista toteuttaa niin, että kauppahinta on vähintään 75% käyvistä hinnasta, 50%-75% käyvistä hinnasta tai niin että kauppahinta maksetaan, mutta sen määrä on alle 50% käyvistä hinnasta. Yrityksen myyntihinta vaikuttaa sukupolvenvaihdoksessa käytettävien tapojen toteuttamiseen. Sukupolvenvaihdos koostuu muutamasta vaiheesta, minkä takia sukupolvenvaihdoksen suunnittelu ajoissa on erityisen tärkeää. Järjestely sisältää verosuunnittelua, osaamisen siirron luopujalta jatkajalle sekä suhteiden ja verkostojen siirron (Heinonen 2005). Suunnittelu- ja toteutusvaiheet onnistuvat usein parhaiten asiantuntijan avulla.

3.3 Fuusio

Yksi, vaikkakin harvinaisempi tapa yrityksen omistusjärjestelyiden toteutukseen on sulautuminen eli fuusio. Fuusio tarkoittaa yritysjärjestelyä, jossa osia vähintään kahdesta yrityksestä yhdistetään yhdeksi yritykseksi. Toimintatapa on varsin hidas ja siksi toteuttamistapana melko vähän käytetty. (Andoms 2018.) Sulautumista on neljää eri tyyppiä.

Absorptiosulautuminen, jossa yhtiöön sulautetaan toinen yhtiö. Tavallisesti kyseisessä sulautumisessa sulautuvan yhtiön osakkeita omistaa vastaanottavan yhtiön lisäksi myös ”ulkopuoliset” osakkeenomistajat.

Toinen yleisempi ja yksinkertaisempi fuusiotyyppi on tytäryhtiöfuusio. Tytäryhtiöfuusio on yleinen yrityskaupan jälkeen, kun ostettu yhtiö ja ostaja halutaan yhdistää. Kombinaatiosulautumisessa useampi osakeyhtiö sulautuu perustamalla yhdessä yhtiön, jolle varat ja velat siirtyvät. Neljäs tapa fuusion toteuttamiseen on kolmikantasulautuminen. Tapa poikkeaa muista siinä, että jokin muu kuin vastaanottava yhtiö maksaa sulautumisvastikkeen. (Sotka 2013.)

3.4 Jakautuminen eli diffuusio

Jakautuminen on yritysjärjestely, jossa kaupan kohteeksi aiottu yritys pilkotaan sopiviin osiin. Jakautuminen eli diffuusio on fuusion peilikuva. Jakautuminen helpottaa koko yrityksen tai sen osan luovuttamista. (Niemelä ym. 2011.) Jakautuessa yhtiö voi itse päättää, miten se jakaa velkansa ja varansa uusien yhtiöiden kesken. Jakautumisessa syntyvien uusien yhtiöiden omistussuhteiden tulee kuitenkin säilyä samana kuin nykyisessä, jakautuvassa yhtiössä. (Heinonen 2005.)

Jakautumista voidaan käyttää sukupolvenvaihdoksen tai yrityskaupan esitoimena. Jakautumisprosessi sisältää jakautumissuunnitelman, jossa yritys selvittää muun muassa jakautumisen syyt, sekä suunnitelman siitä, miten jakautuvan yhtiön varat ja velat jakautuvat vastaanottavien yhtiöiden kesken. Suunnitelma rekisteröidään kaupparekisteriin ja siihen sisällytetään tilintarkastajan lausunto. Jakautumisprosessi on mahdollista viedä läpi noin neljässä kuukaudessa, mutta usein prosessiin on hyvä varata puoli vuotta. (Ruohola 2012.)

3.5 Asiantuntijan merkitys yritysjärjestelyissä

Yrityskauppa tapahtuu lähes jokaisen yrityksen elinkaareissa vähintään kerran. Erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä asiantuntemus

yrityskaupoista voi olla vähäistä. Yrityskauppaan vaaditaan taloudellista, liiketoiminnallista, sosiaalista sekä juridista osaamista. Prosessi vaatii kokemusta ja ammattitaitoa sekä hallittua toteuttamista. Yrityskaupan suunnittelussa ja toteutuksessa on ratkaistava monenlaisia kysymyksiä, jotka liittyvät muun muassa kaupan rahoitukseen sekä verotuksen toteuttamistapaan. Liikkeen- ja ammatinharjoittajilla yrityskaupan muoto on aina substanssikauppa eli liiketoimintakauppa. Yhtiömuotoisessa on mahdollista valita osake- ja liiketoimintakaupan väliltä. (Niemelä 2011.)

Yrityskaupalla on veroseuraamuksia myyjän verotuksessa, kaupan kohteen verotuksessa sekä ostajan verotuksessa, yksi kysymyksistä on, verotetaanko myynnistä elinkeinoverolain vai tuloverolain mukaan (Heinonen 2005). Asiantuntijan palkkaaminen avuksi on suositeltavaa, jotta myyjä pystyy keskittymään liiketoiminnan ylläpitämiseen myös yrityksen myyntiprosessin aikana. Asiantuntijan palkkaaminen lisää myös todennäköisyyttä saada yritys myydyksi. Alan toimijoilla on usein kattavat verkostot sekä yhteistyökumppanit, joidenka kautta on helpompi lähteä etsimään yritykselle ostajaa. Asiantuntijan palkkaaminen avuksi on usein eduksi etenkin neuvottelu ja sopimusvaiheessa. Asiantuntijan avulla voidaan välttyä useilta konflikteilta osapuolten välillä. Usein asiantuntijan avulla yrityskauppaprosessi sujuu myös lyhyemmässä ajassa. (Advance Team 2018.)

4 TOIMINNALLINEN PROSESSI JA TUOTOS

Seuraavassa luvussa kerron työni toiminnallisesta prosessista sekä tuotoksesta. Esittelen toimintatavan, millä mallinsin Advance Teamin yrityskauppaprosessin ja mitä työkaluja hyödynsin tuotoksessa. Kerron myös prosessin jatkokehityksestä sekä hyödyistä toimeksiantajalle.

4.1 Työn tavoite ja lähtökohdat

Työni tavoitteena oli mallintaa Advance Team Oy:n yrityskauppaprosessi. Advance Team on yritysjärjestelyihin, yrityskauppoihin ja toimitilavälitykseen keskittynyt asiantuntijapalveluorganisaatio. Yritys on viimeisien vuosien aikana laajentanut toimintaansa Suomessa avaamalla toimipisteet Helsinkiin sekä Tampereelle. Toimintaympäristön muuttuessa, oli tarve kartoittaa, miten organisaatio toimii ja miten toimintaa olisi mahdollista tehostaa. Henkilökunnan lisääntyessä ja toiminnan jakautuessa eri toimipisteille, myös toimintaohjeiden yhtenäistäminen oli hyödyllistä. Työni tavoitteena oli mallintaa yrityskauppaprosessi sekä luoda toimintaohjeet ja työkalukortit toimintojen tueksi. Kuten Laamanen (2001, 37.) teoksessaan kertoo, toimintaohjeiden tehtävä ei ole kouluttaa henkilökuntaa tekemään työtä, vaan tukea onnistumaan kriittisissä vaiheissa. Mallinnuksen tavoitteena oli toimia myös strategisena työkaluna kehittämisen apuna. Prosessimallinnuksen avulla Advance Team voi myös tunnistaa toiminnoissa tarvittavaa osaamista. Myös strategiat toteutuvat prosessien kautta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 31.) Työni prosessimallinnus toimii Advance Teamissä nykytilan mallinnuksena, jonka pohjalta toimintaa aletaan kehittämään ja tehostamaan koko henkilökunnan voimin. Prosessimallinnus tuo esille myös yrityskauppaprosessin suurimmat pullonkaulat sekä ensisijaiset strategiaa tukevat kehityskohteet. Jotta organisaation strategiaan tavoitteisiin olisi mahdollista päästä, nostin prosessikaaviossa esiin muutamia vaiheita, joihin keskittymällä prosessista olisi mahdollista saada toimivampi.

Työni koostuu teoriaosuudesta, tuotoksesta sekä johtopäätöksistä. Teoriaosuudessa käsittelen prosessin mallintamista, työkaluja siihen sekä

esittelen yrityskaupan muotoja. Työn tuotoksena syntynyt prosessimallinnus pohjautuu teoriaosuuteen, omaan työkokemukseeni organisaatiossa sekä ns. version esittämispalaveriin asiantuntijoiden kanssa. Tuotos sisältää Advance Team Oy:n prosessikartan, toimintamallin sekä prosessikaavion, joka erittelee yrityskaupan vaiheet yksityiskohtaisesti. Prosessikaaviota tukevat työkalukortit sisältävät linkit jokaiseen prosessin aikana käytettävään työkaluun, joista kaikista loin yksityiskohtaiset ”ohjekirjat”, jotka tukevat työntekijän toimintaa. Työkalukortit ovat apuna etenkin uusien työntekijöiden perehdyttämisessä, mutta myös vanhojen työntekijöiden toiminnan yhtenäistämässä.

4.2 Tutkimuksellinen kehittämistyö ja menetelmät

Tutkimuksellinen kehittämistyö (toiminnallinen työ) on työelämälähtöinen ja käytännönläheinen kehittämistyö. Työ sisältää aina teoreettisen osuuden sekä tuotoksen. Tutkimukselliselta kehittämistyöltä odotetaan käytettävyyttä ja käytännön toimien kehittämistä. Työn tuotoksena voi olla esimerkiksi perehdyttämisopas. Kehittämistöille on usein nimetty toimeksiantaja. Tutkimuksellinen kehittämistyö mittaa opiskelijan kykyä yhdistää teorian sekä käytännön, joka näkyy tuotoksessa.

Tutkimuksellinen työ sisältää usein projektin omaisia piirteitä. (Vilkkä & Airaksinen 2003.)

Silfverberg (2007) jakaa työn tavoitteet kehitystavoitteisiin sekä välittömiin tavoitteisiin. Kehitystavoite kuvaa työn tavoiteltavaa muutosvaikutusta pitkällä aikavälillä toimeksiantajalle. Tässä opinnäytetyössä kehitystavoitteena on toiminnan yhtenäistäminen sekä perehdyttämisen kehittäminen Advance Teamissä. Välitön tavoite kuvaa kehittämistyön konkreettista lopputulosta. Tässä työssä kyseinen tavoite on yrityskaupprosessin mallintaminen. Näiden kahden tavoitteen lisäksi työn tuloksena on aikaansaatava konkreettinen tuotos. Opinnäytetyössäni konkreettisia tuotoksia ovat prosessikartta, prosessikuvaus sekä työkalukortit toimintojen tueksi.

Hyödynsin toiminnallisessa opinnäytetyössä kirjallisuuteen perustuvaa teoriaa, omaa työkokemusta sekä asiantuntijoiden apua. Menetelminä käytin asiantuntijahaastattelua sekä osallistavaa havainnointia organisaatiossa. Mallinnettaessa Advance Teamin yrityskauppaprosessia, keskustelin asiantuntijoiden kanssa prosessikuvauksesta pitkin projektia, sekä kehitin puoli valmista prosessimallinnusta kommenttien perusteella. Havainnoin myös toimintaympäristön tapahtumia työskennellessäni organisaatiossa myös osana yrityskauppaprosessia.

4.3 Mihin mallintaminen perustuu?

Työn tuotoksena syntyi Advance Team Oy:n yrityskauppaprosessin prosessimallinnus. Olen työskennellyt kyseisessä organisaatiossa yhdeksän kuukautta, ensin työharjoittelijana ja sen jälkeen osa-aikaisena työntekijänä. Työskennellessäni yrityksessä olen saanut kattavan kuvan yritysjärjestelyistä ja yrityskauppaprosessin toiminnoista. Työtehtäviini sisältyi myös yrityskauppaprosessin tukitoimintoja, kuten myyntiesitemateriaalin luominen sekä muut markkinointitoimenpiteet prosessissa.

Mallinsin työn tuotoksena syntyneen yrityskauppaprosessin oman työkokemukseni, teoriaosuuden sekä asiantuntijoiden kanssa pidettyjen palavereiden avulla. Etsin monipuolista tietoa eri lähteistä työn teoriaosuuteen, joka toimi pohjana prosessin mallintamiselle. Omaan työkokemustani hyödyntäen rakensin yrityskauppaprosessista luonnoksen, jota kehitimme yhdessä toimitusjohtaja Erkki Soppelan sekä asiantuntijoiden kanssa. Hyödynsin tuotokseen myös edellä esittelemiäni työkaluja.

4.4 Kuinka mallinsin prosessin?

Työn ohjaavana tutkimuskysymyksenä oli, miten asiantuntijapalveluorganisaatio voi mallintaa yrityskauppa prosessin, sekä miten Advance Teamin yrityskauppaprosessi etenee. Jaoin yrityskauppaprosessin mallintamisen seitsemään eri vaiheeseen.

- Tavoitteiden tunnistaminen
- Näkökulman tarkastelu
- Rajaaminen ja tunnistaminen
- Nimeäminen
- Kuvaaminen
- Toiminnan organisointi prosessien mukaisesti
- Prosessin jatkuva parantaminen

Advance Teamin yrityskauppaprosessi muodostuu pääpiirteittäin viidestä eri vaiheesta. Toimeksiantosopimuksesta, myyntiesitemateriaalin luomisesta, potentiaalisten ostajien kartoituksesta, myyntineuvotteluista sekä kaupan päättämisestä. Näihin vaiheisiin osallistuvat yritysvälittäjän lisäksi myyjä, ostaja, rahoittaja, yhteistyökumppanit sekä organisaation tukiprosessit.

Ensimmäisenä prosessia mallinnettaessa aloitin tavoitteiden sekä käyttötarkoituksen hahmottamisella. Prosessin kannalta oli tärkeää ymmärtää mallintamisen lähtökohdat, tavoitteet sekä käyttötarkoitus. Laamasen (2002) mukaan prosessin kannalta tärkeässä roolissa on, että jokainen työntekijä tuntee organisaation tavoitteet sekä niiden prosessien tavoitteet joihin hän osallistuu. Tavoitteiden tunnistamisen jälkeen valitsin kenen näkökulmasta mallinnus tehdään. Lopullisessa tuotoksessa prosessikuvaus sisältää asiakkaan polun, työntekijöiden polun sekä johdon strategisia tavoitteita. Kuvaus on kuitenkin tehty työntekijän näkökulmasta, jotta tärkein tavoite, eli perehdyttämisen kehittäminen, toteutuisi.

Seuraava vaihe oli prosessin rajaaminen ja tunnistaminen. Laamasen (2001, 65) mukaan helpoimmaksi toteuttaa ja parhaimpaan lopputulokseen johtaa asiakkaiden analysointi. Vaikka mallinnus on tehty työntekijän näkökulmasta, helpoin oli aloittaa yrityskauppaprosessin mallinnus kuvaamalla asiakkaiden (myyjä ja ostaja) polut ja täydentää niitä sitten työntekijän polulla. Asiakkaan näkökulma on otettu prosessissa huomioon koska on tärkeää, että prosessi tyydyttää asiakkaan tarpeet mutta tukee myös organisaation strategisia tavoitteita (Laamanen 2001).

Tuotoksen prosessimallinnus alkaa siis asiakkaasta sekä päättyy asiakkaaseen. Tämän jälkeen nimesin prosessin vaiheet sekä koko prosessin. Koko prosessin nimeämisessä oli hyvä tarkastella prosessin tarkoitusta. Esimerkiksi myyntiprosessin tarkoitus on saada tilauksia, kun taas markkinoinnin saada asiakkaita. Nimeämisen jälkeen kuvasin prosessin graafiseen muotoon. Sisällytin prosessiin ”totuuden hetken”, joka on hetki, milloin asiakas päättää organisaation kohtalosta (Laamanen 2001). Tämä on hyvä tunnistaa, sillä totuuden hetkessä asiakas valitsee, vertailee ja tekee ostopäätöksen.

Prosessin kuvaamisen jälkeen mallinnukseen kuuluvat vielä toiminnan organisointi prosessin mukaisesti sekä prosessin jatkuva kehittäminen. Laamasen mukaan ”Kehitystyön ansiosta asiakkaat saavat entistä parempaa palvelua, toimintaketjusta karsitaan lisäarvoa tuottamattomia töitä ja oma henkilöstö ymmärtää ja hallitsee liiketoiminnan kokonaisuuden.” (Laamanen 2009, 7.) Prosessien kehittämiseen ja mittaamiseen on useampia työkaluja ja mittareita. Advance Teamissä yrityskauppaprosessin tärkeimpinä mittareina toimivat prosessin läpimenoaika sekä asiakastytyväisyys. Prosessin läpimenoaika kertoo siitä, että prosessi on tehokas toteuttaa työntekijän näkökulmasta ja kaikki toimitoja tukevat työkalut ovat helposti käytettävissä ja saatavilla. Asiakastytyväisyys mittaa asiakkaanprosessia, ja se kertoo voisiko yrityskauppaprosessia kehittää vielä entisestään asiakassuuntuneisempaan malliin.

4.5 Työkalujen hyödyntäminen

Hyödynsin prosessi mallinnuksen pohjana useampia mallinnuksen työkaluja. Tuotokseen otin ominaisuuksia kaikista esittelemistäni prosessin mallinnus- ja kehittämistyökaluista. Tuotos sisältää ominaisuuksia muun muassa palvelumuotoilusta sekä service blueprintingistä, joissa keskeisinä elementteinä on asiakaslähtöisyys. Tuotokseni prosessimallinnus esittää yrityskauppaprosessin kronologisessa järjestyksessä. Toiminnot on jaettu osastoihin ja nimetty uimaratamallin mukaisesti. Lisäsin service

blueprinting -mallin mukaisesti myös vuorovaikutuksen sekä näkyvyyden rajat prosessikuvaukseen. Tuotoksessa hyödynsin myös palvelumuotoilua, ja opin menetelmän uuden käyttötarkoituksen. Aiemmin oppimani palvelumuotoilun hyödyntäminen asiakaskokemuksen ja asiakasrajapinnan kehittämiseen keskittynyt menetelmä muotoutuu myös yrityksen työprosessin mallintamista tukevaksi työkaluksi.

Opinnäytetyötä tehdessä hyödynsin myös omaan työskentelyyni PDCA-mallin mukaista työkalua projektin hallintaan. En käyttänyt prosessikuvauksen suunnitteluun liikaa aikaa, vaan lähdin mallintamaan prosessia nopeasti. Kokeilun ja kehittämisen seurauksena palasin työvaiheissa useamman kerran taaksepäin ketterän PDCA-mallin mukaisesti.

4.6 Ohjelmisto mallinnukseen

Tuotoksena syntynyt prosessimallinnus toteutettiin exceliä apua käyttäen. Päädyimme ratkaisuun, koska mallinnus toimii vain perustana, jonka pohjalta prosessia lähdetään kehittämään. Kun prosessia ajan kanssa kehitetään ja toimivin prosessityökalu löydetään, siirretään mallinnus toiseen ohjelmistoon. Excel oli käytännöllisin työkalu mallinnukseen tässä vaiheessa sen helpon päivittämisen sekä monipuolisten ominaisuuksiensa vuoksi. Jatkokehitystä silmällä pitäen vertailin muutamia työkaluja prosessikaavioiden esittämiseen. Yksi mahdollinen vaihtoehto organisaation prosessityökaluksi on H5P-ohjelma.

H5P -ohjelmisto on selainpohjainen työkalu, jolla voi luoda interaktiivista sisältöä mallipohjia apuna käyttäen. H5P-ohjelmistolla on mahdollista luoda vuorovaikutteista sisältöä esimerkiksi mainosvideoihin ja verkkosivuille. Sivusto sisältää laajan valikoiman erilaisia pohjia prosessikaavioista kyselyihin. Sivusto on avoimen lähdekoodin ohjelma, mikä tarkoittaa sitä, että käyttäjä voi halutessaan muokata sivustoa omien tarpeidensa mukaiseksi. Ohjelmistolla luotua sisältöä on mahdollista päivittää selaimen kautta missä vain, jolloin sisältö on aina reaaliaikaista ja kaikkien saatavilla. (H5P 2018.) Ohjelmiston sisältöä on kuitenkin melko

hankala salata, mikä aiheuttaa lisätyötä Advance Teamin prosessien kuvaamiseen.

4.7 Prosessikartta

Työni tuotoksena syntyi Advance Teamin yrityskauppaprosessin mallinnus. Mallinnus koostuu kolmesta elementistä, jotka ovat Advance Teamin prosessikartta, yrityskauppaprosessin mallinnus sekä Advance Teamin työkalukortit. Prosessikartta kuvaa organisaation toiminnan ja vision (Laamanen 2001.) Lähdin rakentamaan prosessikarttaa tunnistamalla organisaation avainprosessit. Avainprosessit ovat yrityksen tärkeimmät prosessit, joissa liikevaihto syntyy (Laamanen 2009.) Organisaation tärkeimmäksi prosessiksi tunnistin yrityskauppaprosessin. Loin prosessikartan excel pohjaan, johon sijoitin ydinprosessien lisäksi tärkeimmät tukiprosessit. En merkinnyt prosessikarttaan jokaista organisaation tukiprosessia. Prosessikartta kertoo myös eri prosessien välisestä vuorovaikutuksesta. Merkitsin prosessit karttaan eri kokoisten pallojen avulla koko järjestyksessä niin, että suurimmat pallot kuvaavat tärkeimpiä prosesseja. Prosessikarttaa kehitettiin yhdessä esimiehen kanssa, minkä seurauksena kartasta tuli hyvä kuvaus Advance Teamin toimintamallille sekä visiolle.

4.8 Yrityskauppaprosessin mallinnus

Opinnäytetyöni tärkein tuotos oli Advance Teamin yrityskauppaprosessin mallinnus. Tutustuttuani prosessimallinnuksen teoriaan kirjallisuuden avulla, lähdin mallintamaan prosessia. Tavoitteiden, tunnistamisen sekä kuvaamisen tuotoksena syntyi yrityskauppaprosessin kuvaaja, joka sisältää toimijat, tehtävät, tavoitteen sekä työkalun jokaiselle prosessin vaiheelle.

Prosessikuvauksessa sijoitin vasemmalle prosessin toimijat, joita ovat yritysvälittäjä, asiakas (myyjä), asiakas (ostaja), tukiprosessit sekä yhteistyökumppanit. Toimijoiden alle sijoitin myös tavoite ja työkalu kohdat. Tein kuvauksen exceliin, johon merkitsin eri väreillä prosessin toimintoja.

Lisäsin toimintojen lisäksi punaisella yrityskauppaprosessin suurimmat ”pullonkaulat”, joissa prosessin kulku saattaa hankaloitua. Esimerkki tällaisesta on esimerkiksi yrityskauppaprosessin viivästyminen neuvotteluongelmien vuoksi. Sisällytin prosessimallinnukseen myös muutamia kehityskohteita vihreällä värillä. Nämä kohdat sisältävät kehitysmahdollisuuksia, joita parantamalla Advance Teamin on mahdollista saavuttaa organisaation strategisia tavoitteita tehokkaammin. Kuvauksessa käytin Advance Teamin virallisten värikoodien mukaisia värejä.

Prosessikuvauksen työkalu riville lisäsin jokaisen työkalun ja ohjelmiston nimen sekä mahdollisen linkin ohjeeseen. Loin jokaisesta työkalusta näyttökuvien avulla yksityiskohtaiset ohjeet, joiden avulla toiminto on mahdollista suorittaa itsenäisesti ilman erillistä perehdytystä asiaan. Prosessikuvauksen yläreunaan sijoitin prosessinvaiheet, jotka selkeyttävät lukijaa. Vaiheita ovat muun muassa myyntiin valmistelu sekä jälkipalvelu. Advance Teamin yrityskauppaprosessin kuvaus etenee uimaratamallin mukaisesti kronologisessa järjestyksessä, ja se alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen.

4.9 Advance Teamin työkalukortit

Prosessikartan sekä yrityskauppaprosessikuvauksen lisäksi loin jokaiselle työkalulle työkalukortit. Työkalukortit sisältävät yksityiskohtaiset ohjeet jokaisesta yrityskauppaprosessin aikana tarvittavasta työkalusta ja ohjelmistosta. Loin työkalukortit powerpoint -pohjaan, johon loin yrityksen värikoodien mukaisen taustan, joka sisälsi työkalun nimen sekä organisaation virallisen logon. Työkalukortit olivat ohjelmistosta riippuen 2-6 sivusia tiedostoja, joissa hyödynsin näyttökuvia. Näyttökuvien avulla kävin läpi jokaisen työvaiheen työkalun käyttöä varten sekä numeroiduilla ohjeilla selostin työvaiheet tarkemmin. Työkalukortit ovat yksityiskohtaisia ohjeita, ja ilman erillistä perehdytystä uusikin työntekijä onnistuu käyttämään työkaluja / ohjelmistoja ohjeiden avulla. Työkalukorttien

hyperlinkit upotin prosessikuvaukseen, jota kautta siirtyminen yksityiskohtaisiin ohjeisiin on helppoa ja nopeaa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyötäni ohjaava tutkimuskysymys oli ”Miten asiantuntijapalveluorganisaatio voi mallintaa yrityskauppaprosessin sekä miten Advance Teamin yrityskauppaprosessi etenee?” Jaoin prosessin mallintamisen seitsemään eri vaiheeseen, jotka ovat tavoitteiden tunnistaminen, näkökulma, rajaaminen, nimeäminen, kuvaaminen, toiminnan organisointi sekä prosessin jatkuva kehittäminen. Mallinnuksen tueksi on kehitetty useampia työkaluja kuvaamiseen ja kehittämiseen. Näitä ovat esimerkiksi uimaratamalli sekä palvelumuotoilu. Advance Teamin yrityskauppaprosessi koostuu toimeksiantosopimuksesta, myyntiesitemateriaalin luomisesta, potentiaalisten ostajien kartoituksesta, myyntineuvotteluista sekä kaupan päättämisestä.

Työn tuotoksena syntyi prosessimallinnus yrityskauppaprosessista. Mallinnus sisälsi koko organisaation toimintaa kattavan prosessikartan, sekä mallinnuksen työkulusta. Mallinnettu prosessi työkulusta yrityskauppaprosessin aikana sisälsi työkalut, joita prosessin aikana käytetään. Jokaiselle työkalulle loin oman käyttöohjeen, jonka avulla toiminto on mahdollista suorittaa. Työkaluohjeista pyrin luomaan riittävän yksityiskohtaiset kuvaamalla ja ohjeistamalla jokaisen työvaiheen. Ohjeiden ansiosta työntekijä ei tarvitse erikseen perehdytystä toiminnon suorittamiseen, jolloin esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttäminen helpottuu. Työohjeiden tarkoituksena oli ohjata myös vanhoja työntekijöitä ja tätä kautta yhtenäistää organisaation toimintatapoja.

Tuotoksen valmistuttua prosesssia aletaan jatkokehittää koko henkilökunnan voimin. Mallinnukselle etsitään myös toimiva prosessityökalu. Tavoitteena on tulevaisuudessa mallintaa tuotoksena syntyneen pohjan avulla kaikki organisaation tärkeimmät prosessit. Näitä ovat esimerkiksi asiakashankintaprosessi ja yrityksen arvonmääritysprosessi.

5.1 Oman työn arviointi

Opinnäytetyöni pohjautuu monipuolisiin suomalaisiin sekä englanninkielisiin lähteisiin sekä omaan kokemukseeni Advance Teamissä. Tein myös asiantuntijahaastatteluja organisaatiossa, joiden avulla kehitin prosessikuvausta. Olen työskennellyt organisaatiossa useamman kuukauden ajan, ja ollut mukana useammassa yrityskauppaprosessissa. Asiantuntijoiden kanssa järjestettyjen palaverien avulla pyrin kuitenkin varmistamaan, että olen huomioinut prosessin jokaisen vaiheen. Työni perustuu siis kolmeen elementtiin jotka ovat teoriaosuus, oma kokemus sekä asiantuntija palaverit. Advance Teamin yrityskauppaprosessi on mallinnettu näiden elementtien pohjalta.

Opinnäytetyö prosessini eteni järjestelmällisesti, ja olin suunnitellut prosessin tarkasti. Suunnitelman aikataulussa pysyminen oli kuitenkin itselleni projektissa hankalinta. Vaikka opinnäytetyötä aloittaessa, aihe tuntui melko hankalalta, opin työni aikana paljon prosesseista ja niiden vaikutuksesta organisaation toiminnan kehittämiseen. Myös Advance Teamin yrityskauppaprosessi selkeytyi minulle entisestään, ja opinnäytetyön pohjalta on hyvä aloittaa muidenkin prosessien mallinnus organisaatiossa. Opinnäytetyötä tehdessäni sain myös paljon uusia kehitysideoita, joita voin esitellä Advance Teamille.

5.2 Koko työn ja oppimisen arviointi

Opinnäytetyöni aihe muodostui suorittaessani työharjoittelua Advance Teamissä. Organisaation laajentaessa toimintaansa syntyi tarve toimintakäsikirjalle ja prosessikuvaukselle. Prosessien kehittäminen ja mallintaminen oli itselleni vieras aihe, joten päätin tutustua aiheeseen perin pohjaisesti opinnäytetyöni kautta. Opinnäytetyöni aihe oli mieluisa myös siitä syystä, että tuotoksesta olisi mahdollisesti oikeasti hyötyä toimeksiantajalleni, eikä työ menisi hukkaan. Aihe tuki myös omaa ammatillista oppimistani, oli ajankohtainen sekä työelämälähtöinen. Työn fokus oli toimintojen kehittäminen kohde organisaatiossa.

Koko opinnäytetyöprosessia arvioidessa, vaikeinta oli pysyä aikataulussa. Aihe oli ennestään itselleni melko vieras, joten tiedonhankintaan ja sen jäsentämiseen meni paljon aikaa. Tein koko opinnäytetyöprosessin ajan myös töitä Advance Teamissä, joten yhteydenpito toimeksiantajaan oli koko prosessin ajan aktiivista. Kokonaisuudessaan työ jäi aikataulu ongelmien vuoksi suppeammaksi kuin olin aloittaessa ajatellut. Tuotoksesta tuli kuitenkin pohja toimivalle työkalulle organisaation prosessien mallinnukseen sekä kehitykseen.

5.3 Jatkotoimenpiteet

Opinnäytetyöni tuotoksena syntynyt yrityskauppaprosessin mallinnus hyödynnetään Advance Teamissä prosessi työkaluna. Prosessia kehitetään tuotoksen pohjalta lisää. Tuotoksesta syntyi mallinnukseen pohja, jota käyttämällä mallinnan seuraavaksi kaikki organisaation tärkeimmät prosessit. Mallinnettavia prosesseja ovat muun muassa asiakashankintaprosessi sekä yrityksen arvonomääritysprosessi. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen jatkan Advance Teamissä kokoaikaisena työntekijänä.

Merkitsin yrityskauppaprosessin mallinnukseen organisaation strategisia tavoitteita. Merkitsemiäni kohtia prosessissa on mahdollista jatkokehittää muun muassa digitalisaation avulla, jonka seurauksena prosessista on mahdollista saada entistä tehokkaampi. Yksi merkittävä kehityskohta prosessissa on toimiva työkalu projektinhallintaan. Myös sisäisen viestinnän parantaminen tehostaisi prosessia ja muokkaisi toiminnoista nykyistä mallia yhtenäisempiä. Prosessien mallintamisen seurauksena toimintoja on helpompi kehittää ja niillä varmistetaan, että kehittäminen keskittyy oikeisiin asioihin, ja näin ollen uudistaminen ja kehittäminen on tehokkaampaa.

Yrityskauppaprosessin jatkokehityksen seuraava askel on prosessinmallinnus työkalu, johon mallinnetut prosessit kuvataan. Tällä hetkellä tavoitetilan prosessinmallinnus on vasta alkutekijöissä, joten

tuotos on tehty excel -pohjaan. Kun prosessi saadaan yhtenäiseksi, valmiiksi paketiksi, etsitään Advance Teamille sopivin prosessityökalu.

LÄHTEET

Advance Team Oy 2018a. Verkkosivut [viitattu 2.2.2018]. Saatavissa: www.advanceteam.fi

Advance Team Oy 2018b. Palveluesite asiakastilanteisiin. Julkaisematon.

Andoms 2018. Yrityskaupat [viitattu 20.2.2018]. Saatavissa: <https://andoms.fi/fi/yrityskaupat/yrityskaupan-lajit>

Asianajotoimisto Lindblad. 2018. Yrityskauppa prosessina [viitattu: 17.3.2018]. Saatavissa: <https://lindblad.fi/yrityskauppa-prosessina/>

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. [viitattu 11.3.2018]. Tekesin katsaus. Saatavissa: <https://bit.ly/2uWjPBd>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2018. Tuotanto ja investoinnit [viitattu: 9.3.2018]. Saatavissa: <https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/>

Finnvera. 2018a. Liiketoimintakauppa [viitattu 16.2.2018]. Saatavissa: <https://www.finnvera.fi/alku/tietoa-yrityksen-ostajalle/liiketoimintakauppa>

Finnvera. 2018b. Osakekauppa [viitattu 16.2.2018]. Saatavissa: <https://www.finnvera.fi/alku/tietoa-yrityksen-ostajalle/osakekauppa>

H5P 2018. [viitattu: 29.3.2018]. Saatavissa: <https://h5p.org/>

Hall, J.M. & Johnson, M. E. 2009. When Should a Process Be Art, Not Science? Harward Business Review [viitattu 1.3.2018]. Saatavissa: <https://hbr.org/2009/03/when-should-a-process-be-art-not-science>

Hammer, M. 2007. The Process Audit. Harward Business Review [viitattu 10.3.2018]. Saatavissa: <https://hbr.org/2007/04/the-process-audit>

Heinonen, J. 2005. Yrityksen sukupolven ja omistajanvaihdos: Käsikirja luopujille ja jatkajille. Helsinki: Tietosanoma.

Hertsu, A. 2017. Yrityskaupoissa tahti kiihtyy yhä. Kauppalehti 13.12.2017.

Hirvonen, J. 2015. Prosessien mallintaminen ja kehitystyössä hyödyntäminen. QPR blogi. [viitattu 16.2.2018]. Saatavissa: <https://www.qpr.com/fi/blog/prosessien-mallintaminen-ja-kehitysty%C3%B6ss%C3%A4-hy%C3%B6dynt%C3%A4minen>

Immonen, R. 2015. Yritysjärjestelyt. 6. uud. p. Helsinki: Talentum. Verkkokirja

Investopedia. 2018. Key Performance Indicator - KPI [viitattu: 3.4.2018]. Saatavissa: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>

ISTQB EXAM CERTIFICATION 2018. What is Waterfall model - advantages, disadvantages and when to use it? [viitattu: 27.3.2018]. Saatavissa: <http://istqbexamcertification.com/what-is-waterfall-model-advantages-disadvantages-and-when-to-use-it/>

Jeston, J. & Nelis, J. 2008. Business process management, practical guidelines to successful implementations. Elsevier Ltd. 2.painos

Juvonen, A. 2018. Talouselämä [viitattu 6.4.2018] Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/laakkonen-ostaa-delta-bavarian/6c9fdff3-80ec-36e9-a729-e2b9ec6a1635>

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Kirves, A. 2013. Artikkelu. Tieto – ja miten sitä johdetaan. Ratkaisu. CGI:n asiakas –ja sidosryhmälehti. [viitattu 18.3.2018]. Saatavissa: <http://anttikirves.fi/>

Korhonen, J. 2006. Prosessimainen toiminta yrityksen kilpailuedun lähteenä. Tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto [viitattu 20.3.2018]. Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/30980/TMP.objres.218.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kosonen, M. 2015. Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen. saatavissa: <https://www.slideshare.net/miiak/tietojohtaminen-ja-tiedolla-johtaminen>

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: Ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatukeskus.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet: Terms and concepts in business process management. 4. uud. p. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Laamanen, K. & Tuominen, K. 2002. Prosessijohtamisen toimintamalli: Itsearviointin työkirja. Turku: Benchmarking.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut - tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Porvoo: WSOY.

LUT Lappeenranta University of Technology 2017. LAMK:n siirtymisessä LUT-konserniin ratkaiseva askel. Uutiset [viitattu 6.4.2018]. Saatavissa: https://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufOQWn/content/lamk-n-siirtymisessa-lut-konserniin-ratkaiseva-askel

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta [viitattu 15.3.2018]. Saatavissa: https://tutcris.tut.fi/portal/files/2098668/prosessien_mallintaminen.pdf

Marymont, L. 2015. Waterfall or Agile? [viitattu 27.3.2018]. Saatavissa: <http://blog.planview.com/waterfall-or-agile/>

Moen, R. & Norman, C. 2010. Evolution of the PDCA cycle. Saatavissa: http://www.uoc.cw/financesite/images/stories/NA01_Moen_Norman_fullpaper.pdf

Niemelä, J., Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J. E., Svennas, K. & Wilkman, N. 2011. Yrityskauppa. Helsinki: WSOYpro.

Pesonen, H. 2007. Laatua!: asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.

Ruohola, J. 2012. Miksi jakautuminen? Lukander Ruohola HTO [viitattu 1.4.2018]. Saatavissa: <http://www.lrhto.fi/artikkelit/yhtiooikeus/miksi-jakautuminen/>

Rödl & Partner. 2018. Osakekauppa vai liiketoimintakauppa – oikealla jalalla liikkeelle. Ajankohtaista [viitattu 16.2.2018]. Saatavissa: http://www.roedl.net/fi/fi/ajankohtaista/osakekauppa_vai_liiketoimintakauppa_oikealla_jalalla_liikkeelle.html

SDT Palvelumuotoilun työkalupakki Service Design Toolkit. 2018. Mitä on palvelumuotoilu? [viitattu 1.3.2018]. Saatavissa: http://sdt.fi/mita_palvelumuotoilu.html

Seppälä, L. 2018. Miksi prosessit-osio on IMS-ohjelmiton lippulaiva? Arter-blogi [viitattu 28.3.2018]. Saatavilla: <https://www.arter.fi/miksi-prosessit-osio-ims-ohjelmiston-lippulaiva/>

Sharp, A. & McDermott, P. 2009. Workflow Modeling. Norwood: Artech House inc [viitattu 12.3.2018]. Saatavissa: <https://bit.ly/2GKaca3>

Shostack, G.L. 1984. Designing Services That Deliver. Harward Business Review [viitattu 1.4.2018]. Saatavissa: <https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver>

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi – Projektinvetäjän käsikirja [viitattu 20.3.2018]. Saatavissa: http://www.helsinki.fi/urapalvelut/materiaalit/liitetiedostot/ideasta_projektiksi.pdf

Sotka, J. 2013. Osakeyhtiöiden sulautumisesta 10/2013. Kirjoituksia [viitattu 17.3.2018]. Saatavissa: <http://www.jarisotka.fi/osakeyhtioiden-sulautumisesta-102013/>

Tenhunen, L. & Werner, R. 2000. Yrityskaupan käsikirja. 3. tark. p. Helsinki: Tietosanoma.

Tilastokeskus 2003. Osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut ovat tärkeitä kansantaloudelle [viitattu 12.3.2018]. Saatavissa:

http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_12_03_kibs.html

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

van der Aalst, W.M.P., La Rosa, M. & Santoro, F.M.2016. Don't Forget to Improve the Process! [viitattu: 28.3.2018]. Saatavissa:

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs12599-015-0409-x.pdf>

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Wahlstedt, A. 2018. Prosessimallinnus. Oppimismateriaali [viitattu 20.3.2018]. Saatavissa:

https://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/58839_Liite_4_Prosessimallinnus_v2_0.pdf

*Liitteet 1-7 ovat salattu työn julkisesta osasta toimeksiantajan
liikesalaisuuksien säilyttämiseksi*

[illegible]

The screenshot shows the Yrityspörssi website interface. At the top, there is a navigation bar with the 'Advance' logo and a search bar. Below the navigation bar, the main content area displays a list of search results. The results are organized into columns: 'Otsikko' (Title), 'Hinnatyyppi' (Price type), 'Talousalue' (Economic area), 'Läheisyyspaikka' (Proximity place), and 'Henkilöstön määrä' (Number of employees). The first result is for 'Otsikko' with a price type of 'Hinnatyyppi', an economic area of 'Talousalue', a proximity place of 'Läheisyyspaikka', and a number of employees of 'Henkilöstön määrä'. The page also includes a sidebar with filters for 'Hinnatyyppi', 'Talousalue', 'Läheisyyspaikka', and 'Henkilöstön määrä'. The sidebar filters are currently set to 'Hinnatyyppi', 'Talousalue', 'Läheisyyspaikka', and 'Henkilöstön määrä'. The main content area shows a list of search results with columns for title, price type, economic area, proximity place, and number of employees. The first result is for 'Otsikko' with a price type of 'Hinnatyyppi', an economic area of 'Talousalue', a proximity place of 'Läheisyyspaikka', and a number of employees of 'Henkilöstön määrä'.

[illegible]

[illegible]

10 Älä lisää yrityksen tietoja tähän kenttään.

11 Voit lisätä ilmoitukseen kuvan.
AT>MARKKINOINTI>mark-
kinointimateriaali kansliosta
löytyy ostettuja kuvia, joita
voi käyttää ilmoituksessa.

[illegible]

12 Valitse ilmoituspaketti 6kk/120€.

13 Lisää haluamasi tehostetausta ilmoitukselle.